

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARILINA VIEIRA LINO

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO COMPARATIVO EM DUAS  
INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE CACOAL – RO.**

CACOAL / RO

2014

MARILINA VIEIRA LINO

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO COMPARATIVO EM DUAS  
INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE CACOAL – RO.**

Artigo de Conclusão de Curso apresentado a Fundação Universidade Federal de Rondônia, Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Joareis Fernandes de Azevedo

Cacoal / RO

2014

MARILINA VIEIRA LINO

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO COMPARATIVO EM DUAS  
INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE CACOAL – RO.**

Natureza: Artigo de Conclusão de Curso apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles mediante Banca Examinadora formando por:

_____	-	_____
Prof. Ms Joareis Fernandes de Azevedo		Nota
_____	-	_____
		Nota
_____	-	_____
		Nota

\_\_\_\_\_  
Média

Dedico este artigo ao meu querido filho que  
é um presente de Deus na minha vida  
Anthony Kafer Vieira Lino

## **ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO COMPARATIVO EM DUAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE CACOAL – RO.<sup>1</sup>**

Marilina Vieira Lino<sup>2</sup>

### **RESUMO:**

A rotatividade de pessoal é uma realidade presente nas organizações, portanto é necessário observar quais os fatores e os impactos que geram este rodízio de colaboradores, para que diante destes dados seja possível procurar soluções para minimizar esta rotatividade. Nesse contexto, esta pesquisa teve como problema central: Quais os impactos da rotatividade de pessoal nas indústrias de confecções da cidade de Cacoal – RO? O objetivo geral do artigo foi analisar os principais impactos da rotatividade de pessoal nas indústrias de confecções da cidade de Cacoal – RO. A metodologia utilizada apresentou caráter descritivo, com abordagem qualitativa. Foram utilizadas entrevistas com dois responsáveis pelo setor de gestão de pessoas das indústrias e aplicação de 68 questionários aos colaboradores das indústrias, as entrevistas e questionários foram aplicados nos meses de outubro de 2014 a novembro de 2014, para obtenção dos fatores e impactos causados pela rotatividade. Os dados foram tabulados com o auxílio do programa Microsoft Office Excel utilizando-se tabelas e quadros na análise dos dados. A entrevista foi compilada com o auxílio da ferramenta de análise de conteúdo. Uns dos principais motivos que geram a rotatividade nas indústrias pesquisadas estão relacionados com a busca por melhor colocação profissional, associada com a insatisfação com os salários recebidos. Sugere-se para as indústrias manterem o registro das suas admissões e demissões dos seus funcionários. Indica-se também que sejam realizadas entrevistas de desligamento com os funcionários que estão saindo da indústria, para manter um histórico das razões que estão causando as demissões.

**PALAVRAS-CHAVE:** Rotatividade de pessoal. Colaboradores. Admissões. Demissões. Indústria. Confecções.

### **INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas é umas das partes mais sensíveis de uma organização. Pois é a área que envolve pessoas, ou seja, onde está entrelaçado sentimentos, necessidades e emoções. Diante disso, cria-se a necessidade da empresa ter uma relação com os seus colaboradores, mantendo um ambiente

---

<sup>1</sup> Artigo de conclusão de Curso apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia, Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Ms. Joareis Fernandes de Azevedo

<sup>2</sup> Acadêmica do VIII período de Administração. e-mail: marilinalino@hotmail.com.

agradável, higiênico, levando em consideração o bem estar dos seus colaboradores, estes fatores ganham cada vez mais a atenção dos administradores. Caso contrário, quando as pessoas que fazem parte da equipe não estão satisfeitas e/ou comprometidas o sucesso não será o mesmo. Sendo assim a empresa que possui uma política de gestão de pessoas está automaticamente diminuindo o índice de entrada e saída de seus colaboradores, em outras palavras, a rotatividade de pessoal ou *turnover*<sup>3</sup>.

Rotatividade de pessoal é um tema polêmico e aparentemente de fácil compreensão, em algumas empresas o termo não é novidade e sim corriqueiro, porém os seus custos não são totalmente calculados o que acaba mascarado os resultados operacionais.

A rotatividade de funcionários é uma realidade presente nas organizações da cidade de Cacoal e no Brasil, portanto é necessário observar quais os fatores que geram este rodízio de colaboradores, para que diante destes dados seja possível procurar soluções para minimizar esta rotatividade. Outro ponto importante é a apuração das consequências geradas por esta situação, principalmente no enfoque das microempresas, pois possivelmente são as que mais sofrem com a alta rotatividade devido aos custos envolvidos. Diversos são os transtornos gerados pela dispensa dos funcionários e contratação de outro. E em sua grande maioria são negativos, tais como: os custos com a rescisão contratual, insegurança dos funcionários que permanecem na empresa, perda do capital intelectual, além de serem necessários novos investimentos em capacitação, treinamento e desenvolvimento do novo empregado. Positivamente existe a possibilidade de contratação de um servidor mais motivado e com melhor experiência.

Em uma empresa a perda não é interessante, o desejado é sempre o ganho. Entretanto quando não há a gestão adequada da rotatividade o resultado é a perda: de bons colaboradores; de conhecimento; de produção; de capital intelectual; de conexões com os clientes e por fim, perda de dinheiro. Sendo assim, compreender os conceitos de *turnover* e a aplicabilidade pratica tende a minimizar as percas da

---

<sup>3</sup> *turnover* é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período.

empresas. Estamos na “era do conhecimento” e cada vez mais as empresas estão se preocupando em criar estratégias para reter o seu capital intelectual.

As empresas com um alto índice de rotatividade de pessoal causam um impacto negativo na sociedade, além da possibilidade do desgaste da sua própria marca que infelizmente poderá ser associada a um local ruim de trabalhar, que nenhum trabalhador permanece. Este quadro pode ser revertido através de uma gestão apropriada do *turnover*, possibilitado que uma empresa, que no passado era um local que demitia exageradamente, passe a ser reconhecida pela sociedade e colaboradores como uma empresa agradável de se trabalhar, geradora de empregos sustentáveis e duradouros.

Em contrapartida, as empresas poderão usufruir dos benefícios de uma gestão adequada do *turnover*, tais como a manutenção do capital intelectual, uma ambiente organizacional agradável, a manutenção dos seus clientes, e redução dos custos com recrutamento, treinamento inicial, diminuição de gastos com multas rescisórias e processos demissionais.

Desse modo, a pesquisa tem como tema “Rotatividade de pessoal: estudo comparativo em duas indústrias de confecções na cidade de Cacoal – RO.”, sendo delimitada na área de recursos humanos, com estudo sobre análise dos impactos da rotatividade de pessoal nas referidas empresa. diante desta realidade os empresários entre várias atividades do seu dia a dia têm que se atentar para as admissões e os desligamentos na empresa para conseguir responder o surgimento do seguinte problema: quais os impactos da rotatividade de pessoal nas indústrias de confecções da cidade de Cacoal –RO?

Esta pesquisa teve como objetivo geral: analisar os principais impactos da rotatividade de pessoal nas indústrias de confecções da cidade de Cacoal – RO. E os objetivos específicos: identificar os principais fatores que interferem na rotatividade de pessoal nas indústrias de confecções em estudo; verificar o índice de rotatividade das indústrias de confecções no município em estudo; compreender os principais impactos da rotatividade de pessoal para a empresa.

O interesse pela escolha do tema é devido a pesquisadora estar inserida no

meio empresarial e perceber que esta entrada e saída compromete o equilíbrio da organização, por esse motivo é essencial que os administradores consigam administrar essa rotatividade. Justamente pela falta de informações que revele as causas e os inúmeros impactos causados pela rotatividade é ideal ter conhecimento sobre o mesmo, para que a empresa tenha dados suficientes para diagnosticar os gargalos e assim com as informações necessárias permita a tomada de decisão com base em dados confiáveis, proporcionando a empresa um equilíbrio entre demissões e admissões. Em contrapartida, as empresas poderão usufruir dos benefícios de uma gestão adequada do *turnover*, tais como a manutenção do capital intelectual, uma ambiente organizacional agradável, a manutenção dos seus clientes, e redução dos custos com recrutamento, treinamento inicial, diminuição de gastos com multas rescisórias e processos demissionais.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Rotatividade ou *turnover* é um conceito utilizado na área de Recursos Humanos (RH) para indicar a entrada e saída de pessoal na empresa, ou seja, o termo rotatividade de pessoal é usado para definir as admissões e demissões de uma organização em um determinado tempo. Conforme Chiavenato (1989, p.33) “a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo”.

Pomi (2005, p.1) explica que “*turnover* é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período”. O *turnover* fornece aos gestores um *feedback* precioso para direcionar as diretrizes e as práticas que serão adotadas pela empresa. Como, por exemplo, os motivos que levaram o colaborador solicitar a sua demissão, aspectos relacionados à remuneração, ao ambiente de trabalho, possibilitado ao gestor uma “fotografia” sobre o fluxo de admissões e demissões na empresa.



Para Morales (2002, p.30) *Turnover* é o “termo utilizado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, sendo este intercâmbio (pessoas/organização/ambiente), representado pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização”. Essa rotação é um grande obstáculo na administração, independente de seu porte.

Assis (2005, p. 49), afirma que “o *turnover* é, na realidade, a média dos indicadores de entrada (admissão) e de saída (desligamento)”, ou seja, segundo Fidelis (2008, p.57) rotatividade é a média entre as contratações efetuadas pela empresa em um determinado período e as respectivas demissões. Para que o gestor tenha mensuração da rotação de pessoas em sua organização, é necessário ter registrado as entradas e saídas de seus colaboradores para poder calcular o índice, verificando assim a situação real, possibilitando ao administrador ter uma visão clara e consciente da realidade da empresa em determinado período de tempo, pois a rotatividade “é expressa em índices mensais ou anuais que permitem comparações para desenvolver diagnósticos e promover providências” (MORALES, 2002, p. 30).

Torna-se preocupante para o gestor quando esse índice aumenta significativamente, deve-se tomar um cuidado especial quando a solicitação é feita pelo colaborador. Nesse caso, a empresa precisa ter uma atenção maior e conhecer os motivos que estão fazendo com que o colaborador não queira mais fazer parte da empresa. Alguns sinais como “as atitudes e as opiniões dos empregados oferecem uma sinalização clara e antecipada sobre seus comportamentos futuros” (MILKOVICH, 2009, p.124). O administrador deve estar atento a esses sinais e verificar os fatores que estão contribuindo para essa rotatividade, e o mais importante: conhecer as causas para minimizar esse índice, tornando-o uma situação estável.

Portanto o gestor precisa saber os principais fatores que têm influenciado o *turnover* e quais são as influências que esse fator pode causar na estrutura da empresa. Os resultados dos negócios são impactados por uma administração com qualidade e competência que incluem desenvolver e manter pessoas nas organizações. O que resulta em um futuro sólido para empresa (POMI, 2005).

## 1.2 DETERMINAÇÃO DO CUSTO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Num cenário cada vez mais competitivo e exigente é fundamental a gestão do *turnover* para as organizações, pois o elevado índice de rotatividade além de ser oneroso também indicar outros aspectos que podem comprometer o bom funcionamento da empresa, ou seja, a perda de pessoas revela problemas na administração do negócio e um obstáculo a ser superado. Pois “quando ocorre o desligamento de um colaborador, por sua iniciativa ou por decisão da empresa, esta paga por isso” (PASCHOAL, 2006, p. 83).

Segundo Chiavenato (1989, p.48)

a rotatividade de pessoal – pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos – quando acelerada. Torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens a curto prazo, o certo é que a médio e longo prazos a rotatividade provoca enormes prejuízos à empresa, ao mercado e à economia como um todo – e, principalmente, ao empregado tomado individual ou socialmente em relação à sua família.

Pomi (2005, p.1) explica que “a rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. Pessoas vêm e vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas”. Compreender se esse entra e sai está em equilíbrio é fundamental, principalmente pelo envolvimento de custos nessa rotação. É imprescindível saber quais são seus os custos causados pela rotatividade. Alguns custos são destacados por Paschoal (2006, p. 83) “o custo da substituição, perda de produção e os custos com recrutamento e treinamento do novo colaborador”. Já Assis (2005, p.50) menciona o “custo de demissão, reposição, dos exames para admissão e demissão; tempo médio de reposição de vagas; treinamento introdutório; ambientação de novos empregados; perda de produtividade; qualificação ou adaptação, entre outras variáveis”.

Porém, a parte que mais afeta as empresas não é mensurável, ou seja, é a consequência que a rotatividade em excesso provoca no negócio, pois está ligada a aspectos intangíveis como a imagem interna e externa da empresa, o moral da equipe, a congruência de visões. Sendo como uma doença mortal para a continuidade da organização pelo fato de afetar negativamente a política da

qualidade na empresa (PASCHOAL, 2006).

Destaca-se que existe uma classificação dos custos, os mesmos são divididos em três grupos conforme mencionado por Chiavenato (1989, p. 44) “o custo da rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários”, evidenciados no Quadro 01.

**Quadro 01: Exemplos de custos**

Custos primários	São diretamente relacionados com desligamento de um funcionário e a admissão de outro, seu cálculo é fácil de ser calculado por ser basicamente quantitativos. Ex: custo de recrutamento e seleção, custo de registro e documentação, custo de integração e custo de desligamento
Custos secundários	Diferente dos custos primários o custo secundário é relativamente difícil de ser calculado por ser reflexo imediato da rotatividade. Ex: reflexos na produção, reflexos na atitude do pessoal, custo extralaboral, custo extra-operacional
Custos terciários	São relacionados com os efeitos colaterais de médio e longo prazo. Ex: custo extra-investimento, perdas nos negócios.

Fonte: Chiavenato (1989) adaptado pela autora (2014)

Intenção não é simplesmente mostrar números, como resultado dos dados, porém o que de fato importa é a conscientização, por parte do gestor, dos impactos sofridos pela empresa, comunidade e para o indivíduo. A rotatividade traz consigo efeitos indesejáveis na sociedade e na economia como um todo. Por isso o diferencial de uma empresa bem sucedida é saber do valor que os seus colaboradores exercem na organização e ter a sensibilidade de lidar com eles, pois “as pessoas são os ativos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio, portanto, devem ser geridas, assim como todos os demais ativos” (POMI, 2005 p.1).

### 1.3 CÁLCULO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

O cálculo do índice de rotatividade considera o volume de entradas e saídas de pessoal em um determinado período de tempo e em termos percentuais, pode ser facilmente calculado pela média de admissões e demissões de empregados em determinado período (MORALES, 2002).

Calcular o índice de rotatividade é de suma importância na administração, através do cálculo é possível obter dados numéricos que serão transformados em informações que irão auxiliar na tomada de decisão. Embora seja um termo

relevante, às vezes é ignorada pelos administradores. Como Pascoal (2006, p. 82 e p.83) alerta “apesar de sua gravidade, noto que poucos são os dirigentes que se preocupam com a rotatividade do pessoal”. E o mesmo autor completa dizendo que muitos “não chegam a quantificar e analisar a questão”

O índice ajuda o administrador a verificar o nível de rotatividade, ou seja, as admissões e demissões da empresa no período desejado, o que contribuir para desenvolver diagnósticos e promover providência, caso o índice esteja alto ou baixo (CHIAVENATO, 1989).

Seu cálculo é baseado no volume de admissões e demissões em relação as pessoas disponíveis na empresa ou em alguns departamento da empresa, em certo período de tempo e em termos percentuais.

Sendo que existem várias fórmulas, porém será usada a de Chiavenato (1989) por ser um dos autores mais respeitado e conhecimento na área de recursos humanos, sendo a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Onde:

A= admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);

D= desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saídas);

EM: efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois (CHIAVENATO, 1989, p.35).

O índice de rotatividade de pessoal demonstra o percentual de empregados que transitam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 10%, isto significa que a organização pode contar com apenas 90 % de seu pessoal. Para a empresa contar com todos os envolvidos, ou seja, 100% precisariam planejar um aumento no seu quadro de colaboradores para de 10 % (CHIAVENATO, 1989).

#### 1.4 FATORES QUE INTERFEREM NA ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS

As empresas para serem competitivas precisam ser eficientes em suas atividades. A rotatividade quando não administrada contribuir para o insucesso da empresa, sendo que a rotatividade tem vários fatores que interferem para eficácia da organização, desde modo, Chiavenato (1989, p. 38) explica que “a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”. Assim, com base na explicação de Chiavenato, a rotatividade de colaboradores não deve ser considerada isoladamente, pois na verdade, a rotação é uma consequência causada por acontecimentos no ambiente interno ou externo.

Fenômenos internos normalmente são: a remuneração, os benefícios oferecidos pela empresa, a condição física do ambiente de trabalho, o clima entre as pessoas, falta de treinamento, plano de carreira, falta de reconhecimento, ausência de critério na escolha do candidato (MORALES, 2002). Já os principais fenômenos externos são aqueles que a empresa não tem influência, pois são fatores que envolvem: o governo, as leis, o mercado mundial, a instabilidade econômica, as mudanças tecnológicas, a concorrência (POMI, 2005).

Paschoal (2006, p.83) ressalta que:

as causas da rotatividade de pessoal podem ser de diversas ordens, desde a falta de um cuidado maior na hora de escolher e contratar, passando pela falta ou insuficiência de acompanhamento e treinamento e chegando às formas de abordagem das pessoas, de liderança, de comunicação, de remuneração, de oferta de oportunidade internas de crescimento.

Através da entrevista de desligamento a empresa poderá obter dados para verificar quais são os fatores tanto interno como externo que contribuirá para a saída do funcionário, fatores que são resultados de como está a política do recurso humano na empresa. Com estas informações pode-se controlar e promover soluções, pois quando as pessoas não estão satisfeitas é natural que não permaneçam, mas quando estão satisfeitas ficarão mais participativas, dedicadas,

empenhadas em desenvolver suas atividades.

## 1.5 IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS PARA AS EMPRESAS

Destaca-se que na era do conhecimento, momento em que o mercado de trabalho oscila entre a atração e o afastamento de colaboradores, o capital humano de uma empresa constitui a vantagem competitiva mais crucial, logo, os gestores são os principais responsáveis pela preservação dos principais talentos (VENETIANER, 2007).

Sendo assim, a gestão da rotatividade é indispensável para a organização como um diferencial competitivo. Saber seus impactos é fundamental, pois eles estão diretamente associados a custos. “Por essas razões, as organizações procuram determinar cuidadosamente quantos empregados estão saindo, de quem foi a decisão sobre a demissão e por quanto tempo os empregados têm ficado na empresa” (MILKOVICK, 2009, p. 124). Os impactos são inúmeros tanto positivos quanto negativos.

Os impactos negativos de admissões e de demissões de colaboradores perante aos clientes é um fato inevitável e prejudicial, interfere em como a empresa é percebida pela sociedade, e as consequências continuam como “o custo da substituição, a perda de produção e os custos com recrutamento e treinamento do novo colaborador, o moral da equipe, a imagem interna e externa da empresa, a congruência de visões” (PASCHOAL, 2006, p. 83). Outros autores também mencionam os custos. Para Assis (2005, p. 52) “a perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios”

Entre os positivos existe a possibilidade de atrair novos talentos para a equipe e manter os bons funcionários, através de recompensas financeiras (através de um bônus) e recompensas não financeiras (como um elogio). Quando as pessoas percebem que contribuem para o êxito sentem-se mais comprometidas com o que estão fazendo, inspiram os outros funcionários a serem leais e comprometidos,

oferecem melhores serviços aos clientes porque adquirem conhecimento profundo de sua empresa e de seus clientes, empenham-se em pensar de forma mais criativa e colaborativa, encontram grande satisfação e significado em seu trabalho, estabelecem ligações poderosas entre seus membros o que incentiva ainda mais a lealdade, resultando em benefício para a empresa em termos financeiros e em valor (VENETIANER, 2007).

Porém, vale ressaltar que uma abordagem única não serve para todos os integrantes, pelo fato de serem pessoas com necessidades diferentes, com outros hábitos e motivações distintas (VENETIANER, 2007).

Na prática não ocorre um índice de rotatividade equivalente a zero e nem é o desejado, pois significa que a empresa estagnou. O índice ideal, segundo Chiavenato, é aquele que permite a empresa a reter os seus melhores colaboradores e substituir aquele que apresenta distorções de desempenho (CHIAVENATO, 1989).

## 1.6 ROTATIVIDADE NO BRASIL

O Brasil, passou por algumas reformas que modificaram as leis e assim as relações de trabalho provocaram uma maior flexibilização entre empregador e empregado, excitando a rotatividade. Segundo DIEESI (2011, p. 21) a primeira e mais significativa reforma foi criação Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) sancionado em 1966. Depois, em 1988, as mudanças na Constituição Federal (CF), no capítulo que trata sobre os Direitos Sociais dos Trabalhadores, principalmente o art. 7º, em que se definem os direitos dos trabalhadores urbanos e rurais. Uma terceira reforma tomou corpo por intermédio de várias mudanças institucionais ocorridas a partir de meados dos anos 1990 até o começo de 2000, com a adoção de instrumentos normativos flexibilizadores das relações de trabalho.

O FGTS contribuiu com a perda da estabilidade no emprego. O trabalhador passou gozar de direitos acumulados por tempo de serviço. Entre eles, o mais significativo: o direito de receber do empregador o valor de 8%, sobre os seus rendimentos mensais, em uma conta bancária específica recolhimento do FGTS.

Além disso, o direito de receber uma multa correspondente a 10% dos depósitos realizados na conta bancária do FGTS, caso o vínculo de emprego seja interrompido. Essa multa, que era inicialmente de 10% em 1966, depois 40% em 1988, e por fim 50% em 2001. (DIEESE, 2011)

Na prática a implantação do FGTS acabou estimulando a rotatividade de pessoal, nas empresas brasileiras, criando um círculo vicioso, o qual excita admissões e demissões mal planejadas. E o problema se agravou com a introdução do Seguro Desemprego. Hoje em dia, esses benefícios sociais, mesmo que não intencionalmente, contribuíram para agravar o problema da elevada rotatividade no Brasil. De acordo com o DIEESE, (2011, p.14) os últimos resultados disponíveis da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), a taxa de rotatividade no Brasil, em 2010, atingiu o patamar de 53,8%. Isso indica que para cada 100 trabalhadores 50 deles estão em intenso processo de contratação e desligamentos.

## 1.7 ROTATIVIDADE NO SETOR DE CONFEÇÕES

O mercado de moda brasileiro é conhecido mundialmente por seu engenho e dinamismo, realizando uma média de quatro lançamentos por ano, com diversos empreendedores, estilistas e produtores de prestígio (ABIT, 2013).

O setor de confecção de vestuário possui milhares de empresas. Esta enorme cadeia têxtil vem sofrendo expressivas transformações. As indústrias têxteis têm investido na automação e treinamento da mão-de-obra para continuar sendo competitiva, e apostando em estratégias de migração para cidade onde custos de produção se tornem mais atraentes (ABIT, 2013).

Os colaboradores destas empresas necessitam estar capacitado e com conhecimentos adequados para poder executar as diversas atividades envolvidas nesse seguimento.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT):

o quadro de funcionários das empresas de confecção de vestuário abrange



profissionais de todos os níveis de qualificação: desde trabalhadores não especializados até profissionais de nível superior, aí inclui - dos costureiros(as), supervisores, especialistas em passadoria e acabamento, operadores de Computer Aid Design / Computer Aid Manufacturing, especialistas em corte e modelagem, engenheiros de produção, estilistas e designers, entre outros (ABIT, 2013, p.32).

Altos índices de rotatividade são prejudiciais nesse setor, principalmente se estes desligamentos e admissões constantes resultarem na perda de conhecimento e de capital intelectual. Este é um negócio com diversos riscos, começando no alto investimento inicial, sofrendo as pressões sazonalidade, a alta competitividade do setor e necessidade de investimentos constante em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa, descritiva, de abordagem qualitativa, buscou identificar os principais fatores que contribuem para o índice de rotatividade. A pesquisa descritiva, de acordo com Medeiros (2011, p. 30) “estudo, análise, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência da pesquisadora”.

A abordagem foi a qualitativa, no qual os dados foram coletados diretamente nas pessoas pesquisadas. A abordagem qualitativa não necessita do uso de métodos estatísticos, pois é feita uma interpretação dos fenômenos onde o ambiente natural é a fonte para a coleta de dados que não pode ser transformada em números (GIL, 2007).

Segundo Ruiz (1996, p. 138) no método indutivo foram observado os fenômenos, pois segundo Marconi e Lakatos (2008, p.86) existem várias formas de observar um estudo ou um fenômeno, observam-se os fatos ou fenômeno e analisa os mesmo, com finalidade de descobrir a causa de seu aparecimento.

Sendo a pesquisa resultado da aplicação de questionários e entrevistas, onde os dados componentes do estudo foram coletados através de um questionário estruturado aplicado aos colaboradores das indústrias. Questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas pelos

participantes da pesquisa, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença de entrevistador, o que apresenta uma vantagem para o pesquisador que economiza tempo e atinge um maior número de pessoas simultaneamente (MARCONI; LAKATOS, 2008). O questionário (APÊNDICE A) foi estruturado conforme Jubilato (2008) oriundo de sua dissertação de mestrado na Universidade Metodista de São Paulo, com o tema: Os impactos e consequências da rotatividade de pessoal sobre a memória organizacional: um estudo no comércio varejista e adaptado pela autora.

Já os proprietários de cada uma das 2 (duas) indústria participaram de uma entrevista, que por sua vez gerou a necessidade de uma abordagem qualitativa. A entrevista estruturada são as mesmas perguntas para todos os entrevistados, o que garante maior aproveitamento das respostas. E suas etapas a determinação dos objetivos, avaliação da importância dos mesmos, levantamento dos dados (SANTOS, 2000, p.223). O roteiro da entrevista (APÊNDICE B) foi estruturado conforme Borges (2011) oriundo de seu trabalho de conclusão de curso na Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com o tema: Principais causas da rotatividade de pessoal no setor de construção civil e seus reflexos nas organizações e adaptado pela autora.

Os instrumentos foram aplicados em 2 (duas) indústria de confecções do segmento masculino, todas localizados no município de Cacoal-RO, com um universo de 85 colaboradores dos quais 68 (sessenta e oito) escolhidos por amostragem não probabilística em cada empresa.

Os dados coletados foram tabulados mediante ao uso de programas como *Excel* e o *Word*, e analisados as respostas do questionário e entrevista, utilizou-se tabelas e quadros para uma melhor compreensão dos resultados apurados na pesquisa. “através da análise de conteúdo, pretendem-se compreender a racionalização das práticas cotidianas através de determinados tipos de enunciados da linguagem comum” (GUERRA, 2006, p.27), ou seja, permitiu a pesquisadora a compreensão do indivíduo em sua realidade e interpretação pela percepção do indivíduo que está à sua volta.

A pesquisa foi fundamentada em aspectos éticos, a ética na pesquisa

científica segundo Prodanov (2013, p. 45-46) “procurar sistematicamente o conhecimento, por observação, identificação, descrição, investigação experimental, produzindo resultados reprodutíveis, realizado de forma moralmente correta”. Sendo que todos os participantes, que optaram por participar, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A), já a pesquisadora assinou um Termo de Isenção de Responsabilidade (ANEXO B), no qual fica ciente de que poderá responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado assumindo todas as responsabilidades pelo conteúdo continuado no artigo e isentando completamente a Fundação Universidade Federal de Rondônia – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, o orientador e os professores indicados de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e idéias expressas no presente trabalho de conclusão de curso.

Vale salientar, que a pesquisa foi estruturada segundo o Manual do Artigo Científico do Curso de Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia – Câmpus de Cacoal elaborado por Silva, Torres Neto e Quintino (2010).

### **3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa sobre rotatividade nas indústrias nos segmento de confecção de vestuário masculino da cidade de Cacoal/RO. As indústrias são empresas privadas e foram denominadas de indústria A e indústria B. E têm seus produtos comercializados no Brasil através de representantes comerciais.

De acordo com a pesquisa realizada no ramo da indústria de confecções, 75% dos entrevistados são predominantes do sexo feminino, enquanto 25% do sexo masculino, sendo que na indústria A são 78% do sexo feminino, e 22% do sexo masculino. E a indústria B 71% são do sexo feminino e 29% masculino. Com faixas etárias diversas, conforme Tabela 01:

**Tabela 01:** Faixa etária dos entrevistados.

Faixa Etária	Indústria A		Indústria B	
	Quantidade	Percentual (%)	Quantidade	Percentual (%)
Menor de 18 anos	2	5%	0	0%
18 a 23 anos	7	19%	7	23%
24 a 29 anos	11	30%	5	16%
30 a 36 anos	6	0%	8	26%
37 a 47 anos	9	24%	5	16%
Acima de 47 anos	2	5%	6	19%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: A autora (2014).

Na comparação entre as os resultados da faixa etária das duas indústrias observadas na Tabela 01, verificou-se que a maioria dos colaboradores da indústria A têm idade entre 24 e 29 anos. E na indústria B a faixa etária mais frequente é de 30 a 36 anos.

Quanto ao estado civil os resultados da pesquisa ficaram distribuídos da seguinte forma: na indústria A 65% são casados, 30% solteiros, e 5% união estável com. Na indústria B 35% são casados, 10% separados, 10% união estável, 26% solteiros, 19 % divorciada.

Nas entrevistas os gestores de RH não comentaram se o fato de ser casado é ou não um critério de seleção no momento da contratação, mas na observação do item estado civil nota-se que as duas indústrias possuem no seu quadro de funcionários uma quantidade maior de pessoas casadas, sendo que na Indústria A este percentual representa 65% dos colaboradores.

Quanto à escolaridade dos entrevistados obtiveram-se os seguintes resultados: específico na indústria A ensino fundamental completo e incompleto 8%, ensino médio completo 30% e ensino médio incompleto 30%, ensino superior completo 5%, ensino superior incompleto 14%. Na indústria B ensino fundamental completo 19%, ensino médio completo 45%, ensino médio incompleto 16%, ensino superior incompleto 19%.

Na indústria A o maior percentual está com 30% no ensino médio incompleto, e 30% no ensino médio completo. Já na indústria B 45% dos colaboradores no

ensino médio completo. Um fato que chama atenção é o percentual de colaboradores que estão cursando o ensino superior, 14% na indústria A e 19% na indústria B.

Foi perguntado também sobre o nível salarial, pois este é um fator importante que quando não atende as necessidades do trabalhador gera um motivo de insatisfação, o que contribui no aumento da rotatividade conforme relata Pomi (2005, p.1) entre os motivos que levam o colaborador solicitar a sua demissão, estão aspectos relacionados à remuneração e ao ambiente de trabalho. As respostas estão na Tabela 02.

**Tabela 02:** Nível salarial

Salário	Indústria A		Indústria B	
	Quantidade	Percentual (%)	Quantidade	Percentual (%)
Meio	0	0%	0	0%
Um	27	73%	23	74%
Um salário e meio	6	16%	8	26%
Dois	2	5%	0	0%
Dois e meio	0	0%	0	0%
Acima de três	2	5%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: A autora (2014).

Na análise dos resultados referentes a Tabela 02 observa-se que ambas indústrias pagam a maioria dos seus colaboradores apenas um salário da categoria, quando se agrupa-se a faixa salarial de um salário até um salário e meio, chega-se aos expressivos percentuais de 84% na Indústria A e 100% na Indústria B. Este é um fator de insatisfação entre os colaboradores conforme nota-se no Quadro 04 73% dos colaboradores da indústria A não consideram o seu salário adequado, enquanto na Indústria B 64,5% não consideram o salário adequado. Apesar do salário não ser a única causa geradora de rotatividade a insatisfação dos colaboradores é um fator relevante.

Outro item importante de se observar foi a questão relacionada ao tempo de serviço, este quesito foi perguntado no questionário, e as respostas dos colaboradores seguem na Tabela 03:

**Tabela 03:** Tempo de serviço

Tempo de serviço	Indústria A		Indústria B	
	Quantidade	Percentual (%)	Quantidade	Percentual (%)
Menos de 6 meses	14	38%	6	19%
6 meses a 1 ano	4	11%	2	6%
1 ano a 2 anos	10	27%	6	19%
2 anos a 3 anos	3	8%	3	10%
3 anos ou mais	6	16%	12	39%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: A autora (2014).

A Tabela 03 mostra um claro contraste entre as duas indústrias pesquisadas. A indústria A possui 38% dos seus colaboradores trabalhando a menos de 6 meses. Enquanto observou-se o inverso ocorre na Indústria B que possui 39% dos seus colaboradores trabalhando a mais de 3 anos na empresa. Ao analisar quantos colaboradores com mais de 2 anos as indústria retém, nota-se que a indústria A detém 24% de colaboradores com mais de 2 anos de indústria, e a indústria B detém 49% de colaboradores com mais de 2 anos de indústria.

Quando foram perguntados sobre qual o principal motivo com que fez eles escolhem a indústria como o seu local de trabalho, a intenção foi para verificar os reais motivos que atraíram os colaboradores para as indústrias em estudo. As respostas estão em evidência na Tabela 04

**Tabela 04:** Qual o principal motivo fez escolher a indústria

Motivo	Indústria A		Indústria B	
	Quantidade	Percentua l (%)	Quantidade	Percentua l (%)
Foi a primeira que chamou	15	41%	9	29%
Busca por um ganho melhor	5	14%	3	10%
Interesse em ter o meu próprio negócio	0	0%	3	10%
Pois posso experiência na área	13	35%	13	42%
Outro	4	11%	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: A autora (2014).

Quando questionados sobre o principal motivo o fez optar por trabalhar na

indústria. Observou-se na Tabela 04 as seguintes informações: 41% dos colaboradores revelarão que estão trabalhando na Indústria A pois, foi a primeira que chamou. Já na indústria B 42% optaram trabalhar, pois possuíam experiência na área.

A pesquisa procura descobrir informações que influenciam no índice da rotatividade, logo, um fator extremamente importante é conhecer quais são os motivos que levariam os trabalhadores a pedir demissão. As respostas para essa indagação seguem na Tabela 05.

**Tabela 05:** Quais motivos levariam você a deixar a indústria

Deixaria a Indústria	Indústria A		Indústria B	
	Quantidade	Percentual (%)	Quantidade	Percentual (%)
Busca de uma melhor colocação profissional	17	46%	13	42%
Falta de motivação	8	22%	4	13%
A remuneração	6	16%	9	29%
Outros	4	11%	5	16%
Intrigas	2	5%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: A autora (2014).

A análise da Tabela 05 foi interessante, pois se observa nas duas indústrias que isoladamente a remuneração, ou a falta de motivação não é o principal motivo que faria com que o colaborador tomasse a iniciativa de deixar o emprego. Mas sim, a busca de uma melhor colocação profissional, ou seja, na pergunta “qual o motivo mais frequente que leva os colaboradores a solicitar o desligamento?”. Os gestores das indústrias concordam que o motivo mais freqüente é o mesmo nas duas indústrias pesquisada, conforme mostrado no Quadro 02.

**Quadro 02:** Qual motivo faz com que os colaboradores solicite sua demissão

Pergunta: Qual o motivo mais frequente que leva os colaboradores a solicitar o desligamento?	
Indústrias	Resposta do gestor de RH
A	Outro trabalho
B	Olha assim, de repente, muda de trabalho, uma proposta maior, mas é pouquíssimo, a gente quase não tem funcionário que pede pra sair, as vezes algum problema de saúde, tem que muda, ou tem que fazer tratamento, ou cuida de alguém da família são mais esse caso assim.

Fonte: A autora (2014).

Observa-se no Quadro 02 que os dois responsáveis pelas indústrias concordam que o motivo mais frequente que leva o colaborador a solicitar desligamento é outro trabalho. Entretanto é interessante a observação do responsável da Indústria B que comenta que pouquíssimos funcionários solicitam desligamento.

Foi observado também, a percepção dos colaboradores em relação a condição física do setor de trabalho, pergunta que teve várias alternativas para escolher resposta que mais se adequava com o seu setor e as respostas escolhidas estão na Tabela 06.

**Tabela 06:** Condição física do setor de trabalho

O setor	Indústria A		Indústria B	
	Quantidade	Percentual (%)	Quantidade	Percentual (%)
Limpo	9	24%	16	52%
Muito quente	14	38%	2	6%
Temperatura norma	4	11%	3	10%
Barulhento	6	16%	7	23%
Sujo	2	5%	1	3%
Bem iluminado	1	3%	0	0%
Ar poluído	1	3%	2	6%
Ar puro	0	0%	0	0%
Silencioso	0	0%	0	0%
Muito frio	0	0%	0	0%
Mal iluminado	0	0%	0	0%
Outros	0	0%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: A autora (2014).

A Tabela 06 traz dados sobre a questão da condição física do setor de trabalho, 38% consideram a Indústria A um local muito quente, 52% consideram a Indústria B um local limpo. Observou-se, porém que os colaboradores das duas indústrias consideram o seu setor de trabalho barulhento. O que através da observação fica evidente que não há uso de equipamento de proteção individual de trabalho.

Com a intenção de desvendar os diversos fatores que interagem fazendo com que o colaborador solicite seu desligamento, foi feita algumas perguntas relacionadas as percepções dos colaboradores, tais como: se o salário é adequado,



se ele está motivado, se ele acredita receber uma avaliação justa pelo seu trabalho, se ele percebe que a rotatividade prejudica empresa e se ele se recolocaria com facilidade no mercado de trabalho, as respostas seguem no Quadro 03.

**Quadro 03:** Opinião dos entrevistados

Opinião	Indústria A					Indústria B				
	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Você considera o seu salário adequado?	16,2%	56,8%	0,0%	27,0%	0,0%	9,7%	54,8%	12,9%	22,6%	0,0%
Você sente-se motivado em seu trabalho?	0,0%	48,7%	5,4%	43,2%	2,7%	3,2%	19,4%	19,4%	58,1%	0,0%
O seu trabalho é avaliado de forma justa pelo seu superior?	2,7%	16,2%	16,2%	56,8%	8,1%	0,0%	0,0%	35,5%	61,3%	3,2%
Em sua opinião, o alto nível de rotatividade prejudica o desempenho das pessoas que permanecem na empresa.	0,0%	24,3%	24,3%	46,0%	5,4%	0,0%	12,9%	19,4%	58,1%	9,7%
Se hoje eu me desligasse da empresa, me recolocaria com facilidade no mercado de trabalho, tendo em vista os conhecimentos que adquiri.	0,0%	2,7%	5,4%	54,1%	37,8%	0,0%	6,5%	32,3%	48,4%	12,9%

Fonte: A autora (2014).

De acordo com o Quadro 03, foi observado que nas indústrias pesquisadas nenhum participante concorda totalmente com o valor do seu salário, e apenas um percentual de 27,0% da indústria A e 22,0% da indústria B concordam com o valor recebidos. No quesito motivação, não se consideram motivados, ou são indiferentes

sobre este ponto 54,1% dos pesquisados da indústria A e 25, 3% da indústria B.

Quanto perguntado se a avaliação do trabalho realizada pelo superior é justa, os que concordam ou concordam totalmente com este item é de 64,9% indústria A e 64,5% indústria B. Concordam que o alto nível de rotatividade prejudica quem permanece na empresa 51,4% dos colaboradores da indústria A e 67,8% dos colaboradores da indústria B. Quando a recolocação no mercado de trabalho, 91,9% do da indústria A e 61,3% da indústria B, acreditam que ser recolocariam no mercado de trabalho com facilidade.

Vale ressaltar que esses aspectos mencionados do Quadro 03 são fenômenos internos, os quais os gestores tem influência, segundo Morales ( 2002) fenômenos internos normalmente são: a remuneração, os benefícios oferecidos pela empresa, a condição física do ambiente de trabalho, o clima entre as pessoas, falta de treinamento, plano de carreira, falta de reconhecimento, ausência de critério na escolha do candidato.

**Quadro 04:** Quais são os impactos da rotatividade na indústria

Pergunta: Quais são os impactos da rotatividade na indústria?	
Indústrias	Resposta do gestor de RH
A	Os impactos são inúmeros desses custos com contratação e demissão, perda da produtividade, transtorno do clima tenso quando um colaborador sai.
B	Os impactos são custo e assim o setor aquela pessoa já esta treinada para fazer aquilo ai ele sai ate entra outro, aprende, começa a fazer de repente da maneira a produção vai atrasa, aquele setor vai da um gargalo

Fonte: A autora (2014).

Tanto o responsável pela Indústria A e da Indústria B relataram os impactos da rotatividade são os custos. Paschoal (2006, p. 83) menciona este custo advindo da rotatividade de colaboradores como “o custo da substituição, a perda de produção e os custos com recrutamento e treinamento do novo colaborador, o moral

da equipe, a imagem interna e externa da indústria, a congruência de visões”.

A pesquisa veio confirmar o que Paschoal (2006, p.83) disse que a maioria dos gestores “não chegam a quantificar e analisar a questão”. Que apesar da sua relevância, às vezes é ignorada pelos administradores. Conforme alerta Paschoal que “apesar de sua gravidade, noto que poucos são os dirigentes que se preocupam com a rotatividade do pessoal”. Como ficou em evidencia em entrevista com os gestores que não possui documentação necessária para poder calcula o índice de rotatividade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa buscou expor os fatores e os impactos que contribuem com o aumento do índice de rotatividade de pessoal das indústrias de confecções no segmento de vestuário masculino da cidade de Cacoal/RO.

Foi possível examinar que os colaboradores das duas indústrias estão insatisfeitos com o salário. Vale ressaltar que a insatisfação ocorre principalmente entre os que têm sua remuneração equivalente a um salário da categoria. Apesar do salário não ser a única causa geradora de rotatividade, a insatisfação dos colaboradores é um fator relevante. Verificou-se também, o motivo da escolha pelo trabalho que normalmente não é feito de uma maneira criteriosa por parte de quem está procurando emprego e sim a distribuição aleatória de currículos, logo ele irá trabalhar na primeira que oferecer a vaga de emprego.

Constatou-se também que a indústria B consegue reter melhor os seus colaboradores como foi evidenciado na pesquisa, sendo que um elevado índice de colaboradores está a mais de três anos fazendo parte da equipe. Outro fator importante sobre os pesquisados é que um elevado índice de colaboradores abandonaria o emprego em ambas as indústrias por uma busca de melhor colocação profissional. Este é uma alerta para os gestores, pois os colaboradores estão investindo em sua profissionalização, inclusive há um pequeno percentual de colaboradores em ambas as indústrias cursando o ensino superior.

Ponto relevante a ser mencionado é o relacionamento entre os colaboradores com os encarregados nas duas indústrias pesquisadas foram considerando um bom relacionamento.

A pergunta “qual a sua função/cargo exercido na indústria?”, não foi respondida pela maioria dos colaboradores o que acabou invalidando a questão. Acredita-se que esta pergunta não foi respondida por receio de ser identificados pelos gestores das indústrias através da função preenchida no questionário, pois nas indústrias é normal ter uma pessoa para exercer uma determinada função.

A pesquisa atingiu o objetivo que era analisar os principais impactos da rotatividade, identificar os principais fatores que interferem na rotatividade; verificar o índice de rotatividade. Porém o objetivo de verificar o índice de rotatividade, não foi de encontro ao resultado esperado, pois o intuito da pesquisadora era saber qual é o índice de rotatividade em cada indústria, mas por falta de dados por parte das indústrias envolvidas na pesquisa não foi possível calcular este índice, devido às mesmas não manterem arquivados as informações de quantas pessoas foram contratadas e demitidas.

Sugere-se que as indústrias do setor de confecção comecem a registrar e arquivar as informações referentes a admissões e demissões de seus colaboradores. Indica-se também que sejam realizadas entrevistas de desligamentos com os funcionários que estão saindo da indústria, para poder ter um histórico das razões que estão causando as demissões.

Recomenda-se para as pesquisas futuras, que o estudo seja estendido no mesmo ramo de confecção, mas com todas as indústrias independentes do segmento, a fim de tentar levantar os custos que a rotatividade gera tanto para a indústria, como para o governo, pois as causas e os custos dessa rotatividade são de grande relevância socioeconômica do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- 1 ABIT. **Cartilha indústria têxtil e de confecções brasileira** – cenários, desafios,

perspectivas e demandas. Brasília, 2013. Disponível em:  
<[http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha\\_rtcc.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf)>. Acessado em 02 jul 2014.

2 ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos:** usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

3 BORGES, Lidianne Cechinel. **Principais causas da rotatividade de pessoal no setor de construção civil e seus reflexos nas organizações.** Disponível em:<<http://200.18.15.27/bitstream/handle/1/586/Lidianne%20Cechinel%20Borges.pdf?sequence=1>>Acesso em 02 jul. 2014.

4 CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.

5 DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** São Paulo, 2011. Disponível em:<<http://www.dieese.org.br/livro/2011/livrorotatividade11.pdf>>. Acesso em 02 jul de 2014

6 FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas:** uma abordagem na educação corporativa. Riode Janeiro: Qualitymark, 2008.

7 GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** – 5. ed. – 8. reimpr. –São Paulo: Atlas, 2007.

8 GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo:** sentidos e formas de uso. Portugal: Princípia, 2006.

9 JUBILATO, Jorge. **Os impactos e consequencias da rotatividade de pessoal sobre a memória organizacional:** um estudo no comércio varejista. Dissertação ( Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciência Administrativas da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008. Disponível em <: [http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/3/TDE-2008-10-29T191743Z-594/Publico/Jorge%20Jubilato.pdf](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2008-10-29T191743Z-594/Publico/Jorge%20Jubilato.pdf)> Acessado em 02 de jul de 2014.

10 MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2008.

11 MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica:** a prática de fichamentos, resumos, resenhas. – 11. ed.-4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011

12 MILKOVICH, Georget T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos:** tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. ed. – 7. reimpri. São Paulo: Atlas, 2009.

- 13 MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos:** aplicados em cursos técnicos e de qualificação. São Paulo: Textonovo, 2002.
- 14 PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas:** nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- 15 POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover.** Entrevista concedida ao rh.com. Disponível em:<[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html)> Acesso em 10 jun.2014.
- 16 PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- 17 RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. – 4. ed. São Paulo: Altas, 1996.
- 18 SANTOS, Izequias Estevam dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica.**-2.ed. São Paulo: Impetus, 2000.
- 19 SILVA, Adriano Camiloto; NETO, Diogo Gonzaga Torres; QUINTINO, Simone Marçal. **Manual do artigo científico do curso de administração.** Cacoal, 2010.
- 20 VENETIANER, Tom. **Mantendo os talentos da sua empresa/Harvard Business School Press:** tradução Tom Venetianer. Rio de Janeiro: Elsevier,2007.

**ANEXO**

## ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **Rotatividade de pessoal: estudo comparativo em duas indústrias de confecções na cidade de Cacoal – RO**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**PROGRAMA:** Graduação em Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia

**PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL:** Marilina Vieira Lino

**ENDEREÇO:** Rua Anísio Serrão, nº 2435, Centro, Cacoal/RO

**TELEFONE:** (069) 9965-1472

**OBJETIVOS:**

Identificar os principais fatores que interferem na rotatividade de pessoal nas indústrias de confecções em estudo; Verificar o índice de rotatividade das indústrias de confecções no município em estudo; Compreender os principais impactos da rotatividade de pessoal para a empresa.

**PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:** (caso concorde em participar desta pesquisa, você terá que responder a um questionário sobre a rotatividade nas indústrias de confecções, possuindo trinta e oito questões, sendo as perguntas fechadas. Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do Artigo para Graduação no Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

**BENEFÍCIOS:** Oferecer informação específica aos interessados em rotatividade das indústrias de confecções, verificando suas causas e impactos.

**CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:** Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

---

**Assinatura do Participante:**



## **ANEXO B: TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE**

Eu, MARILINA VIEIRA LINO, DECLARO, para todos os fins de direito e que se fizerem necessários que isento completamente a Fundação Universidade Federal de Rondônia – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles em Cacoal, o orientador e os professores indicados para comporem o ato de defesa presencial, de toda e qualquer responsabilidade pelo conteúdo e ideias expressas no presente trabalho de conclusão de curso.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado.

Cacoal / RO, 17 de Novembro de 2014

---

(MARILINA VIEIRA LINO)

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR  
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### **PESQUISA CIENTÍFICA**

#### **ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO COMPARATIVO EM DUAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE CACOAL – RO.**

**Responsáveis: Acad. Marilina Vieira Lino;**

**Prof. Ms Joareis Fernandes de Azevedo**

- 1) Gênero:  
☐ Feminino    ☐ Masculino
- 2) Idade:  
☐ menor de 18 anos    ☐ 18 a 23 anos    ☐ 24 a 29 anos  
☐ 30 a 36 anos    ☐ 37 a 47 anos    ☐ acima de 47 anos
- 3) Estado Civil:  
☐ Casada (o)    ☐ Separada (o)    ☐ Divorciada (o)  
☐ Viúva (o)    ☐ Solteira (o)    ☐ União estável
- 4) Nível de escolaridade:  
☐ Não possui educação formal (autodidata)  
☐ Ensino Fundamental Completo    ☐ Ensino Fundamental Incompleto  
☐ Ensino Médio Completo    ☐ Ensino Médio Incompleto  
☐ Ensino Superior Completo  
☐ Ensino Superior Incompleto \_\_\_\_\_
- 5) Nível salarial (em salário mínimo)  
☐ Meio    ☐ Um  
☐ Um salário e meio    ☐ Dois  
☐ Dois e meio    ☐ Acima de três
- 6) Qual a sua função/ cargo exercido na indústria?  
\_\_\_\_\_
- 7) Há quantos tempos você trabalha nesta indústria:  
☐ menos de 6 meses    ☐ 6 meses a 1 ano  
☐ 1 ano a 2 anos    ☐ 2 anos a 3 anos  
☐ 3 anos ou mais
- 8) Como entrou na indústria  
☐ Indicação de um funcionário    ☐ Indicação de um amigo  
☐ Processo de Seleção    ☐ Outro. Especificar \_\_\_\_\_

9) Qual o principal motivo que fez você escolher essa indústria para trabalhar:

- ( ) Foi a primeira indústria que chamou  
 ( ) Busca por um ganho melhor  
 ( ) Interesse em ter o meu próprio negócio  
 ( ) Pois posso experiência na área  
 ( ) Outro\_\_\_\_\_

10) Quais motivos levariam você a deixar a indústria:

- ( ) A remuneração  
 ( ) Falta de motivação  
 ( ) Busca de uma melhor colocação profissional  
 ( ) Intrigas  
 ( ) Outros\_\_\_\_\_

11) O setor que você trabalha é:

- ( ) Limpo ( ) Sujo ( ) Bem iluminado  
 ( ) Mal iluminado ( ) Temperatura normal ( ) Muito quente  
 ( ) Muito frio ( ) Silencioso ( ) Barulhento  
 ( ) Ar puro ( ) Ar poluído ( ) Outros\_\_\_\_\_

Assinale com X na alternativa adequada					
Você considera o seu salário adequado	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Você sente-se motivado em seu trabalho?	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
O clima de trabalho em equipe é agradável	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Pelo que percebo as pessoas desta indústria não querem sair desta indústria	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Quando fui contratado, recebi vários esclarecimentos sobre a indústria e sobre minhas funções, nos primeiros dias de trabalho	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
São boas as condições dos equipamentos e materiais de trabalho	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Quando alguém sai da organização, em pouco tempo as pessoas que permaneceram supõem seu desempenho, pois sabem desempenhar mais de uma função	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Os funcionários recém contratados, em pouco tempo, adquirem um desempenho maior do que a pessoa que saiu	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Percebo que as pessoas costumam mudar de setor ou atividades, de modo que conheçam mais do que apenas um posto de trabalho.	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Quando eu sair da indústria, as atividades que realizo serão exercidas normalmente, pois existem outras pessoas que sabem fazer o que faço.	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

Normalmente, os funcionários que são desligados possuíam habilidades obsoletas ou baixo desempenho.	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Antes de executar uma nova atividade, sou informado sobre práticas de sucessos ou insucesso ocorridas no passado.	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
No seu dia-a-dia, você aprende com os outros, observando, imitando e praticando as atividades.	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
A indústria se preocupa com meu desenvolvimento, pois me propicia cursos ou treinamentos.	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
A indústria dá condições de treinamento para que você tenha um aprendizado contínuo? O treinamento que você recebeu o capacitou para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
O seu superior um bom líder	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
O seu relacionamento é bom com os seus colegas de setor?	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
O seu relacionamento é bom com o seu encarregado?	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
O seu relacionamento é bom com o proprietário?	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Os seus superiores (Proprietário/Encarregado) reconhecem seu esforço no trabalho?	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
O seu trabalho é avaliado de forma justa pelo seu superior?	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
O seu superior estimula o trabalho em equipe	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
As pessoas competentes são as pessoas que mais tem oportunidade na indústria	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Se o responsável por alguma atividade não estiver presente, esta não ficará “parada”, pois existem formas de sabermos como conduzi-la.	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Quando você comete algum erro, são tomadas ações para que este erro não se repita no futuro, por você mesmo ou por outras pessoas.	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Já fui promovido nessa indústria?	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
No seu ponto de vista, você acha que as promoções eram dadas a pessoas erradas?	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Em sua opinião, o alto nível de rotatividade prejudica o	Discordo Totalmente	Discordo	Desconheço Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente

desempenho das pessoas que permanecem na indústria.					
Se hoje eu me desligasse da indústria, me recolocaria com facilidade no mercado de trabalho, tendo em vista os conhecimentos que adquiri.	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Desconheço Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

**TERMO DE CONSENTIMENTO:**

Eu \_\_\_\_\_, declaro que de livre e espontânea vontade participei da pesquisa.

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Local/data: \_\_\_\_\_

Caso não queira identifica-se marque o campo seguinte: ( )

A Pesquisadora Responsável por este Projeto de pesquisa é Marilina Vieira Lino do curso de Administração da UNIR, Câmpus de Cacoal RO, sob orientação do Professor Ms. Joareis Fernandes de Azevedo é de caráter sigiloso. Não serão divulgados nomes de participantes.

## APÊNDICE B: ENTREVISTA



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR  
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

### **PESQUISA CIENTÍFICA**

#### **ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO COMPARATIVO EM DUAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES NA CIDADE DE CACOAL – RO.**

**Responsáveis: Acad. Marilina Vieira Lino;**

**Prof. Ms. Joareis Fernandes de Azevedo**

- 1) Em sua opinião o que é rotatividade de pessoal?
- 2) Como se calcula?
- 3) Quantos colaboradores a indústria têm hoje?
- 4) Qual o perfil do profissional que a indústria busca no momento do processo de seleção?  
Quais os critérios?
- 5) Como é feito o processo de seleção?
- 6) Nas contratações você prefere funcionários com experiência sem experiência?
- 7) A indústria possui treinamentos e como são realizados os treinamentos para os funcionários?
- 8) Como a indústria sabe que a rotatividade está alta, estável, baixa?
- 9) O que tem sido feito para diminuir essa rotatividade?
- 10) Qual o motivo mais freqüente que leva a indústria a desligar os colaboradores?
- 11) Qual o motivo mais freqüente que leva os colaboradores a solicitar o desligamento?
- 12) Nos últimos três anos, a indústria tem admitido mais colaboradores do que desligado?

- 13) Você considera a rotatividade de pessoal como um indicador importante?
- 14) Quais são os custos de uma alta rotatividade?
- 15) A indústria realiza uma gestão da rotatividade, observando e controlando o índice de admissões e desligamentos?
- 16) Documentar os processos de execução das atividades e compartilhar os conhecimentos com as pessoas da equipe são atividades obrigatórias?
- 17) Com relação à rotatividade, o que você acredita ser mais prejudicial para a indústria?
- 18) Quais são os impactos da rotatividade na indústria?
- 19) Quais são as medidas adotadas pela indústria para diminuir a rotatividade?
- 20) Como você considera que está a rotatividade na indústria? Explique.
- 21) Em sua opinião, gratificações, viagens, aumento de salário, etc. motivam e retêm o colaborador?
- 22) Para finalizar a entrevista, você gostaria de acrescentar alguma informação sobre rotatividade que não conversamos ainda, ou complementar algum já discutindo?

**TERMO DE CONSENTIMENTO:**

Eu \_\_\_\_\_, declaro  
que de livre e espontânea vontade participei da pesquisa.

Assinatura do participante:

Local/data: \_\_\_\_\_

Caso não queira identifica-se marque o campo seguinte: ( )

A Pesquisadora Responsável por este Projeto de pesquisa é Marilina Vieira Lino do curso de Administração da UNIR, Câmpus de Cacoal RO, sob orientação do Professor Ms. Joareis Fernandes de Azevedo é de caráter sigiloso. Não serão divulgados nomes de participantes.